



# Les bonnes feuilles de l'IGA

## Missions d'examen de l'organisation et du fonctionnement des directions départementales interministérielles (DDI) - Rapport de synthèse 2017

Rapport n° : 18022R

**L**e cinquième rapport de synthèse des missions inter-inspections sur l'organisation et le fonctionnement des DDI porte sur celles réalisées en 2017, dans 17 directions relevant de 16 départements et de 9 régions. Si les DDI sont aujourd'hui reconnues pour leur rôle dans le paysage institutionnel territorial, et sont généralement perçues de façon positive avec une image de compétence et d'efficacité auprès des préfets, des administrations régionales, des collectivités territoriales et de l'ensemble de leurs interlocuteurs institutionnels ou privés, elles présentent néanmoins des fragilités.

Face à l'évolution des missions confiées aux DDI, aux réductions d'effectifs mais aussi au fort renouvellement des personnels dans les toutes prochaines années induit par le nombre élevé des départs à la retraite, les défis sont nombreux. A la lumière des constats réalisés, le rapport de synthèse formule onze propositions dont quatre portent sur les priorités assignées pour le programme 2017 concernant le dialogue de gestion budgétaire, les relations avec les usagers, les systèmes d'information et de communication et la gestion de crises.

**DDI**  
des services  
de l'**État** à vos **côtés**

## Missions d'examen de l'organisation et du fonctionnement des directions départementales interministérielles (DDI) - Rapport de synthèse 2017

### Synthèse du rapport

Le cinquième rapport de synthèse des missions inter-inspections sur l'organisation et le fonctionnement des DDI porte sur celles réalisées depuis le début 2017 jusqu'au début 2018, dans 17 directions relevant de 16 départements et de 9 régions :

- 9 directions départementales des territoires (DDT) et directions départementales des territoires et de la mer (DDTM) ;
- 2 directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) ;
- 4 directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) ;
- 2 directions départementales de la protection des populations (DDPP).

Si les DDI sont aujourd'hui reconnues pour leur rôle dans le paysage institutionnel territorial, et sont généralement perçues de façon positive avec une image de compétence et d'efficacité auprès des préfets, des administrations régionales, des collectivités territoriales et de l'ensemble de leurs interlocuteurs institutionnels ou privés, elles présentent néanmoins des fragilités.

Face à l'évolution des missions confiées aux DDI, aux réductions d'effectifs mais aussi au fort renouvellement des personnels dans les toutes prochaines années induit par le nombre élevé des départs à la retraite, le rôle du management et notamment de l'équipe de direction, directeur et directeur adjoint, est déterminant. Globalement, le constat des missions est celui de pratiques managériales satisfaisantes, mêlant concertation (notamment dans le cadre des comités de direction ou des instances représentatives des personnels), réflexions partagées sur la stratégie et l'organisation de la DDI à travers la réalisation ou l'actualisation d'un projet de service, tableaux de bord permettant de suivre l'évolution de l'activité de la direction. Pourtant, plusieurs rapports relèvent des pratiques perfectibles avec des CODIR peu efficaces, des projets de services à formaliser ou à actualiser ou encore des pratiques de dialogue social trop formelles. La progression de la culture interministérielle reste variable selon les directions, les champs professionnels et les départements.

Des mutualisations entre administrations ont été opérées avec succès, notamment en matière immobilière, mais leur avancée semble atteindre un palier. Les différents rapports soulignent leur satisfaction globale à l'égard des prestations rendues par les services interministériels départementaux de systèmes d'information et de communication (SIDSIC) mais

l'impact très pénalisant des insuffisances de réseau et les difficultés d'interopérabilité entre systèmes, comme par exemple en matière de visioconférence.

Le dialogue de gestion avec l'échelon régional est globalement satisfaisant avec les SGAR concernant le BOP mutualisé 333 qui couvre les moyens de fonctionnement des DDI. S'agissant en revanche des BOP métiers, le dialogue sur les effectifs est jugé la plupart du temps très théorique par les échelons départementaux, sans doute faute de réelles marges de manœuvres des échelons régionaux.

S'agissant de la mise en œuvre des politiques publiques, les missions sont accomplies, sauf exception, mais de façon parfois dégradée (y compris les missions d'inspection et de contrôle) du fait de choix imposés par la multiplication des missions comme dans le secteur social ou de la capacité à maintenir des compétences. L'évolution des missions, notamment dans le champ urbanisme et aménagement et la montée en puissance des intercommunalités suscitent des attentes renouvelées auxquelles les directions s'adaptent plus ou moins vite et selon leurs ressources en fonction de leur organisation et du profil de leurs agents.

L'évolution des missions et l'optimisation des processus, de plus en plus dématérialisés, modifient conjointement les modes de relation avec les usagers et partenaires. Les directions départementales accueillent toujours leurs usagers mais en moins grand nombre et selon des organisations moins mobilisatrices de leurs agents et évolutives selon les besoins (agriculteurs en période de saisie des demandes d'aides européennes, plaisanciers en été, animateurs pour l'accueil des mineurs...).

La préparation et la participation à la gestion de crise sont généralement satisfaisantes mais doivent être renforcées là où elles reposent sur un nombre trop restreint d'agents ou ne sont pas suffisamment articulées avec les collectivités territoriales dans leurs champs de compétences (gestion routière, prévention des inondations notamment).

A la lumière des constats réalisés, le rapport de synthèse formule onze propositions dont quatre portent sur les priorités assignées pour le programme 2017 :

- sur le partage des informations entre administrations centrales et régionales pour que les demandes soient ajustées aux besoins des différents niveaux d'administration ;

- sur le renforcement des compétences managériales des directeurs et leur recrutement en liaison avec les administrations centrales d'origine de ces cadres ;
- sur la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec les entretiens professionnels et les plans de formation ;
- sur la qualité du dialogue social et la déconcentration de mesures de mutualisation et d'harmonisation de l'action sociale et des conditions de travail ;
- sur le renforcement des marges de manœuvre en gestion RH des responsables locaux et en priorité pour les DDCS, la désignation d'un unique programme budgétaire support des agents ;
- sur l'organisation d'un dialogue de gestion intégrant un débat préalable sur la stratégie régionale ;
- sur l'amélioration des systèmes d'information et de communication ;
- sur le développement de la mutualisation des fonctions support aux échelles les plus pertinentes ;
- sur les conditions juridiques et le soutien à l'exercice de certaines compétences à des échelles interdépartementales ;
- sur la réflexion globale à mener concernant les relations avec les usagers ;
- sur le renforcement des capacités de gestion de crise, notamment en cas d'inondations ou de crise routière.



Inspection générale  
de l'administration  
15, rue Cambacérès  
75008 PARIS

Directeur de la publication :  
Michel Rouzeau  
Rédacteur en chef :  
Pascal Mathieu

© Inspection générale  
de l'administration



## Les recommandations-clés

1. Mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec les entretiens professionnels et les plans de formation ;
2. Renforcement des marges de manœuvre en gestion RH des responsables locaux et en priorité pour les DDPS, la désignation d'un unique programme budgétaire support des agents ;
3. Organisation d'un dialogue de gestion intégrant un débat préalable sur la stratégie régionale ;
4. Amélioration des systèmes d'information et de communication ;
5. Développement de la mutualisation des fonctions support aux échelles les plus pertinentes ;
6. Soutien à l'exercice de certaines compétences à des échelles interdépartementales.

## Les auteurs

**Sylvie Escande-Vilbois** | Inspectrice générale de l'administration

**Dominique Lacroix** | Inspecteur général en service extraordinaire

**François Kirschen** | Membre de l'inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

**Patrick Lavaure** | Membre de l'inspection générale de la jeunesse et des sports

**Vincent Marsala** | Membre de l'inspection générale des affaires sociales

**Sophie Villers** et **Loïc Gouello** | Membres du conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

**Lionel Rimoux** et **Thanh-Nhuan Nguyen** | Membres du conseil général de l'environnement et du développement durable